

lákat”, és az erdő legrettegettebb ragadozóit, a piacon kiválóan mozgó, hatalmas tőkeerejű „tigriseket”.

E négy jellemző szereplő mellett természetesen sok kisebb-nagyobb más állat is található, hiszen a gazdaság épp abban különbözik az erdőtől, hogy itt a dinoszauruszok szerencsés esetben átváltozhatnak tigrisekké, és vannak köztes állapotok (tigroszaurusz), vagy éppen a hangyák felnőhetnek gazellává. Az élővilágban és a gazdaságban is gyakoriak a biocönózisok, amikor különböző szervezetek életközösségben biztosítják egymás számára a létfeltételeket, miként a fa és a rajta élő taplógomba, a krokodil és a fogait tisztogató apró madarak, vagy a multinacionális nagyvállalat és a néki beszállító kis alvállalkozók. Az ő viselkedésük is jobban érthető, ha tisztában vagyunk az egyes szervezetek szükségleteivel, Vecsenyi szavaival: „stratégiai irányultságával”.

A gazdasági szereplők általában három markáns stratégiai irányt követhetnek, melyeket a szerző három hajóval szimbolizál, a Titanic a tervező, a Viking az alkalmazkodó, a Santa Maria a vállalkozói viselkedésmódot szemlélteti.

Ezzel a hasonlattal bemutattuk Vecsenyi János könyvének egyik legfontosabb erényét, a gyakran száraz „akadémiai ismeretanyagot” az egyszerű olvasó számára is érthető módon, kiváló metaforákkal, képekkel írja le. Hiszen e három stratégiai irány például nem Vecsenyi találmánya, megtaláljuk ezt már *Mintzbergnél*¹ is, amit Vecsenyi nem is tagad, viszont a mintzbergi teoretizálást és szisztematizálást Vecsenyi hozza egyetemi hallgatók számára is érthető közelségbe. Oly játszi könnyedséggel dolgozza fel e nemzetközi szakirodalmat, ahogy mondani szokták A-tól Z-ig.² Adizestől³ Yipig,⁴ hogy eközben műve nem válik száraz értekezéssé, hanem mindvégig élvezetes, jól követhető és jól tanulható.

Köszönhető ez annak is, hogy az egyes fejrészekben belül és egy külön zárófejezetben esettanulmányokat találunk, amelyeket a szerző munkatársaival az elmúlt tíz évben magyar vállalatok fejlődéstörténetéről gyűjtött össze. Természetes, hogy az olvasó ilyenkor kritikusan figyeli azokat a neveket, melyek valamikor, nem is olyan régen még az üzleti élet csillagai voltak, és ma már alig emlékszünk rájuk, legyen szó akár Dicső Gáborról és a Kontraxról, vagy László Andrásról és a Co-Nexusról, netán a Globex Holdingről. Sokan e hírneves vállalkozók közül ma már nem a siker példaképei. Mégis éppen ez az, ami a piacgazdaság nagy erénye, és ez egyértelműen

kiderül Vecsenyi könyvéből: azok, akik nem megfelelő alkalmazkodási stratégiát választanak, elbuknak.

Elsősorban azok az egyetemi hallgatók fogják örömmel forgatni e könyvet, akik a szervezeti viselkedést, a vállalkozások természetrajzát szeretnék megismerni, jól rendszerezett, olvasmányos formában jutni közelebb a szervezetfejlesztés tudományához. De nemcsak nekik íródott e könyv, hiszen mindazon üzletemberek és vállalkozók is sikerrel forgathatják, akik önmagukat, környezetüket, vállalkozásukat szeretnék jobban megismerni.

Szirmai Péter

MANAGING BUSINESS IN HUNGARY – AN INTERNATIONAL PERSPECTIV

Edited by József Berács and Attila Chikán

Akadémiai Kiadó, Budapest 1999. 506 p.

A 20. század utolsó éveinek minden bizonnyal legfontosabb eseménye a kelet-közép európai országok politikai, gazdasági átalakulása. A történéseket, politikusokat, tudósokat, üzletembereket elsősorban az foglalkoztatja, hogy mit is takar, mihez mérhető ez az alakulás. Az értékelések nagyrészt abból a feltételezésből indulnak ki, hogy Magyarországon a 90-es években lezajlott az átalakulás, amely természetesen nem egyformán érintette a társadalom, a gazdaság minden területét, nemzeti, kulturális, regionális, történelmi sajátosságok nagyban befolyásolták annak gyorsaságát, mértékét, jellegét.

Az átalakulás fent említett vonásait a térség országaiban ma már kötetnyi irodalom elemzi, ám kevesebb az elmúlt

¹ *Mintzberg, H. (1973): Strategy Making in Three Modes. (A stratégiaalkotás háromféle módja) California Management Review, 16,2, 44–53. old.*

² *Zárda Sarolta–Vecsenyi János (szerk.): (1990): Kezdd kicsivel, gondold nagyra. Számalk, Budapest*

³ *Adizes, Ichak (1992): Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Kiadó, Budapest*

⁴ *Yip, George (1997): Asian Advantage. Successful Global Strategies in Pacific Region. Addison Wesley, Longman*

időszak eseményeit empirikus felmérés alapján értékelő írás. Az Akadémiai Kiadó új sorozata éppen arra vállalkozik, hogy alulnézetből, a társadalom és a gazdaság mélyrétegeiben végbement változásokat mutassa be. A most megjelent gyűjteményes kötet, egy sorozat első darabja, melyet a szerkesztők szándéka szerint – akik nemcsak egyetemi oktatók és kutatók, hanem gyakorlati szakemberek is – újabbak követnek, s az üzleti szféra, a makrogazdasági rendszer, valamint a politikai, szociológiai környezet átalakulása szempontjából tekintik át az elmúlt évtized eseményeit. Erre utal a sorozat címe is: Transition, Competitiveness and Growth.

A kötet angol nyelven való megjelentetésével a kiadó célja nyilvánvalóan az volt, hogy az átalakulás folyamatának sajátosságait Kelet-közép Európában a fejlett nyugati országok politikusai, gazdasági vezetői számára – a nyelvi akadályok és korlátok kiiktatásával – tegye érthetőbbé. Mindez különösen fontos egy olyan időszakban, amikor ezen térség országai – bár eltérő sebességgel és nem egyforma eséllyel – Európa, az uniós tagság felé törekednek.

A könyv a Közgazdaságtudományi Egyetemen oktató magyar és külföldi előadók, 1990–1998 között angol nyelven publikált cikkeit tartalmazza. A cikkgyűjtemény – a műfajt talán ez a meghatározás fedi a leginkább – a magyar üzleti környezet és magatartás átalakulásáról elméleti és empirikus vizsgálatokra épülő tanulmányok sora alapján nyújt átfogó képet. Ez előnye, de egyúttal hátránya is a szerkesztők által választott módszernek. Előnye azért, mert a mikroszférában végbement változásokat mondhatni interdiszciplináris megközelítésben mutatja be. Hátránya viszont, hogy a különböző időpontokban született, eltérő jellegű és érettségű cikkekből igencsak nehéz egységes szerkezetű kötetet összeállítani.

A kötet négy fejezetben – a társadalmi, gazdasági környezet (I. fejezet), az üzleti folyamatok és funkciók; termelés, logisztika, marketing (II. fejezet), a szervezeti változások: menedzsment, üzleti képzés (III. fejezet), végül a környezeti és társadalmi felelősség: környezet és etika (IV. fejezet) vizsgálja az elmúlt évtized eseményeit.

Az első fejezet hét írása a gazdasági, társadalmi, szociális környezet átalakulásának bemutatására szolgál. Kisebb részben empirikus felvételekre, nagyobb részben elméleti eszmefuttatásokra épülő tanulmányok alapján adnak képet a mezőgazdaság helyzetének elemzéséről, a termékekértékesítés és -image vizsgálatán keresztül a privatizá-

ció sajátosságainak tárgyalásáig terjedő – meglehetősen széles – spektrumban a kiválasztott tanulmányok.

A kötet második fejezetének további hét írása az üzleti folyamatokban végbemenő átalakulást veszi górcső alá. Az üzleti magatartás elemeit, a beszerzési és az értékesítési piacot empirikus vizsgálatok alapján mutatják be a kiválasztott tanulmányok szerzői. A recenzor megítélése szerint ennek a fejezetnek az összeállítása sikerült a legjobban, bár tematikailag kicsit kilóg a sorból a meglehetősen egyedi, sajátos piacot áttekintő – egyébként kitűnő – esettanulmány az írott médiapiac privatizálásáról.

A tanulmánysorozat harmadik fejezetében közölt ugyancsak hét cikkből az átmenet időszakában döntő szerepet játszó üzleti stratégia – vállalati menedzsment, „ahogy kell túlélni” kérdéseire kaphat választ az olvasó. Az írók három megközelítésből elemzik a menedzsment képességét a változásokra való reagálásra; a szervezeti tanulás, az egyéni kreativitás, végül az üzleti oktatás szempontjából. Az írásokból kirajzolódó kép szerint a 90-es években a magyar vállalatoknak legalább a fele első számú prioritásnak a túlélést tekintette. E stratégia nemcsak szervezeti, hanem egyéni, munkavállalói szinten is tetten érhető. A fejezetet záró két tanulmány az üzleti képzés magyarországi helyzetét mutatja be.

Rávilágítanak arra az átmenetet kísérő ellentmondásra, amely a felsőoktatásban általában, az üzleti képzésben pedig különösen erőteljesen mutatkozik meg az akadémiai és a gyakorlati üzleti élet által támasztott követelmények között. A versenyhelyzet e tekintetben meglehetősen erős, a régi hagyományos egyetemek és főiskolák átalakulnak, új menedzserképzők sora lép az üzleti oktatás piacára. Közöttük egyre élesebb verseny dül, de még jó pár évet vehet igénybe, amíg a lassuló ütemben bővülő piac újrafelosztása közöttük megtörténik.

A könyv negyedik fejezete, környezeti és szociális felelősség felcím alatt, a századvég egyik súlyos kihívásával, a környezeti rombolással és ennek etikai összefüggéseivel foglalkozik. A volt szocialista országokban, a tömegkommunikáció egyoldalú tájékoztatása nyomán, a közvéleményben sokáig olyan kép alakult ki, hogy ott kisebbek a környezeti problémák, mint a fejlett országokban. A rendszerváltás után viszont kiderült, hogy egy sor területen véstesen lemaradtak, a GDP meglehetősen kis hányadát fordítják környezetvédelemre, bár gazdasági és exportszerkezetük változása a környezeti károk enyhítése irányában hat. A fejezetben publikált öt

tanulmány azt is bizonyítja, hogy a magyar vállalatvezetők a környezettudatos magatartás fontosságának elismerésében nem maradnak el fejlett országok-beli versenytársaiktól. Az e célra fordítható eszközök tekintetében viszont már nagyobb a hátrányuk.

Az ígéretes kezdet után várjuk a sorozat folytatását.

B. R.

Boda György–Szlávik Péter: VEZETŐI KONTROLLING

(Hogyan vonhatjuk kontroll alá az üzletet?)

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999. 316 p.

A vállalatok vezetése csak akkor lehet sikeres, ha rendelkezésre állnak a megfelelő vezetési eszközök a döntések megalapozásához, és a vezetők hozzájuthatnak a szükséges információkhoz. A kontrolling az a modern vezetési eszköz, amely magában foglalja a tervezési, döntési, (irányítási) és ellenőrzési tevékenységet. Tehát a vezetés részfunkcióinak összességét jelenti, ahol az összehangolt működést az információszolgáltatás biztosítja. A most megjelent kézikönyv szerzői az alapfogalmaktól a stratégiai tervezésig és stratégiai gondolkodásig tekintik át a vezetői kontrolling sikeres alkalmazásához szükséges elméleti és gyakorlati ismereteket.

Rámutatnak arra, hogy a tervezés, irányítás és ellenőrzés érdemi részét a vezető végzi, de a részfeladatokat a kontrollrendszerre bízta. Eredményesen csak akkor működhetnek együtt, ha munkájukat közös feladatnak tekintik, és a megoldásokat is közösen alakítják ki; nagyon fontos tehát a kettőjük közti kommunikáció és bizalom. A közös sikerek és kudarcok miatt a vezetőnek folyamatosan értékelni kell a kontroller tevékenységét, és bele kell törődnie, hogy az ő tevékenységét a kontroller közvetlenül értékelheti, kritizálhatja. Kettőjük kapcsolatának további eleme, hogy hogyan szerzik meg az üzlet irányításához szükséges szaktudást, s annak mekkora részét teszik egymás számára hozzáférhetővé. A kontrollernek a feladatok megoldásához személyes intelligencia és kommunikációs képesség szükséges, s tisztában kell lennie azzal, hogy tevékenysége kockázatokkal jár. Szüksége van továbbá helyi és általános ismeretekre; a könyv ez utóbbiak közül a számviteli, vezetői számviteli és a költséggazdálkodási alapismeretekkel foglalkozik.

A számviteli alapismeretek keretében a szerzők először a vagyonmérleg fontosságát világítják meg; ismertetik felépítését, tételeit, a vagyonváltozás eseteit, amelyek közt az egyik legfontosabb tényező a vagyont növelő vagy csökkentő eredmény. Végső hatását az eredményszámolás vezeti le, feltárva az eredmény kialakulására ható tényezőket is. A cash flow-kimutatás a likviditásról ad képet, nélküle nincs hatékony kontrolling. Készíthető kimutatás az üzleti, a befektetési és a pénzügyi tevékenység pénzforgalmáról. A pénzügyi mutatószámok közül a szerzők a hagyományos számviteli és megtérülési mutatószámokat, valamint az értékteremtés mutatóit tartják fontosnak.

A vezetői számvitel az üzleti folyamatok számbavételén túl az üzleti irányítás érdekeit helyei előtérbe. A számvitel szolgáltatásaival szemben külső és vezetői számviteli igények merülnek fel (3.1. táblázat). A számvitel akkor látja el a legjobban feladatait, ha mind a belső, mind a külső igényeknek megfelel; ez a követelmény kihat az információszolgáltatással szembeni elvárásokra is. Ezzel kapcsolatban olvashatunk a könyvben az információszolgáltatás tartalmáról, formai követelményeiről, tárgyidőszakairól és gyakoriságáról. A vezetői számvitel központi feladata a költséggazdálkodásnak az üzlet szempontjából legalkalmasabb megoldásainak a megkeresése; a vállalkozás helyzete ugyanis leginkább a költségek csökkentésével javítható.

A költséggazdálkodási ismeretekre azért van feltétlenül szükség, mert a vállalkozások többsége nem alakíthatja szabadon az árait, a költségek alakulására, befolyásolására azonban minden vállalkozásnak lehetősége van. Az alapvető költségfogalmak után a gyártási és nem gyártási költségeket, a termék- és időszaki költségeket, a fix és változó költségeket ismerjük meg. A továbbiakban a fontosabb vállalati folyamatok következetes elszámolásáról, a készletértékelés és a költséggazdálkodás összefüggéseiről, majd a költséggazdálkodási rendszerek megszervezéséről olvashatunk táblázatok kíséretében.

A tervezési alapismeretek keretében a vállalati tervezési rendszer hatékony működését biztosító elemeket ismerjük meg. A szerzők az alapköltségvetés-tervezési ismereteken túlmenően a stratégiai tervezéssel is foglalkoznak. Felsorolják az éves operatív terv (éves költségvetés) tartalmi elemeit, általános követelményeit, majd belső összefüggéseit világítják meg egy kidolgozott mintapélda (MESTER modell) alapján. Ennek során a tevékenységi